

## **DIMENSÕES DA GESTÃO DA INOVAÇÃO: UMA ABORDAGEM NO SEGMENTO DE FOODTRUCK.**

### **Autoria**

Cibelle Kelly Bertaco  
Faculdade Senac Porto Alegre

### **Professor Orientador**

MARISE MAINIERI DE UGALDE

### **Resumo**

Embora constituído de uma atividade antiga e popular em países desenvolvidos, o tema foodtruck ainda é pouco abordado em estudos acadêmicos, possibilitando pressupor que uma abordagem alicerçada na gestão da inovação possa fomentar não só o interesse dos investidores, como também servir de norteador de estudos que demonstrem a importância desta atividade. Para isso, tendo como objetivo a verificação da aplicabilidade das dez dimensões da gestão da inovação no segmento estudado, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa junto à seis proprietários de foodtrucks. Os dados coletados foram processados com a utilização da técnica de análise de conteúdo, a partir de um sistema categorial. Notoriamente, a partir de evidências teóricas, a pesquisa permitiu ter novas perspectivas na atuação do modelo de negócio foodtruck, tendo os resultados deste estudo relevância estratégica para a comunidade empresarial do setor que poderá fazer uso dos mesmos na adoção de medidas de inovação no desenvolvimento de seus negócios, de modo a ampliar o conhecimento e a se reinventar diante das dificuldades.

## 2 Empreendedorismo, Startups e Inovação

DIMENSÕES DA GESTÃO DA INOVAÇÃO:  
UMA ABORDAGEM NO SEGMENTO DE *FOODTRUCK*.

## RESUMO

Embora constituído de uma atividade antiga e popular em países desenvolvidos, o tema *foodtruck* ainda é pouco abordado em estudos acadêmicos, possibilitando pressupor que uma abordagem alicerçada na gestão da inovação possa fomentar não só o interesse dos investidores, como também servir de norteador de estudos que demonstrem a importância desta atividade. Para isso, tendo como objetivo a verificação da aplicabilidade das dez dimensões da gestão da inovação no segmento estudado, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa junto à seis proprietários de *foodtrucks*. Os dados coletados foram processados com a utilização da técnica de análise de conteúdo, a partir de um sistema categorial. Notoriamente, a partir de evidências teóricas, a pesquisa permitiu ter novas perspectivas na atuação do modelo de negócio *foodtruck*, tendo os resultados deste estudo relevância estratégica para a comunidade empresarial do setor que poderá fazer uso dos mesmos na adoção de medidas de inovação no desenvolvimento de seus negócios, de modo a ampliar o conhecimento e a se reinventar diante das dificuldades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Inovação; empreendedorismo, *foodtruck*.

## INTRODUÇÃO

Atualmente compondo uma expressiva participação no setor alimentício, os *foodtrucks* ganharam notoriedade a partir de 2008 com a crise econômica nos Estados Unidos e consequente fechamento e reinvenção de diversos comércios com formas inovativas de atuação. Com acesso às cidades pioneiras no novo modelo de comida de rua, alguns empreendedores brasileiros trouxeram o conceito até o Brasil, tendo sua abordagem iniciado em 2014. Inicialmente, a cidade de São Paulo, com seus grandes centros comerciais, destacou-se pelo pioneirismo no setor, repetindo a tendência nos estados do Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre.

Conforme estudos realizados pelo SEBRAE (2015), o modelo de negócio que vem encantando os empresários do país já representa cerca de 2% da população atuante no ramo alimentício, movimentando, em 2014, R\$ 140 bilhões. A Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL) estima que o setor represente, hoje, 2,7% do PIB brasileiro. Já a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) destaca que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%.

Esta ascensão se deve às mudanças no estilo de vida da população, o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar. Segundo pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a alimentação fora de casa representava, em média 31,1% do total de gastos das famílias brasileiras em 2015.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de embasar teoricamente o desenvolvimento da pesquisa empírica, apresentam-se a seguir os conteúdos sobre Empreendedorismo e Gestão da Inovação.

### **Empreendedorismo**

Para elucidar o contexto de atuação dos *foodtrucks*, os empreendedores necessitam conhecer a estrutura em que o negócio será inserido, sendo através do plano de negócio o modelo usualmente indicado na análise dos mercados. Porém, antes de qualquer abordagem sobre o modelo de negócio e aplicação das dimensões da gestão da inovação é preciso ilustrar alguns conceitos de empreendedor, epicentro deste estudo.

Segundo Chiavenato (2012), o empreendedor; termo originado do francês “*entrepreneur*”, significa aquele que assume riscos e inicia algo totalmente novo. Prontamente, não é apenas o construtor de novos negócios, fundador de novas empresas ou consolidador e impulsionador de negócios atuais. Muito mais do que estes conceitos, o empreendedor:

Proporciona a energia que move toda a economia, alavanca as mudanças e transformações, produz a dinâmica de novas ideias, cria empregos e impulsiona talentos e competências. Mais ainda: ele é quem fareja, localiza e rapidamente aproveita as oportunidades fortuitas que aparecem ao acaso e sem pré-aviso, antes que outros aventureiros o façam. [...] é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. (CHIAVENATO, 2012, p.3).

Ainda neste pensamento, Dornelas (2012) afirma que existem várias definições para o termo, porém uma das mais antigas, citadas por Joseph Shumpeter, em 1949, define que o empreendedor seria àquele que destrói a sinergia econômica atual pela introdução de novos produtos e serviços, pela concepção de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Logo, Chiavenato (2012) elucida que por ter capacidade criadora e alto nível de perseverança, o empreendedor demonstra aspectos que, combinados adequadamente habilitam-no a transformar algo simples em uma ideia que produza resultados concretos e bem-sucedidos no mercado em que será inserido. Ressaltando ainda, que muitos empreendedores apresentam certas características, como traços de liderança, demonstrando habilidade em lidar com equipes e não apenas com pessoas.

Esta habilidade, conforme Bernardi (2003), surge através de gostos e outras características pessoais, inovando ou criando novas formas de negócio de modo em que ocorra integração entre os envolvidos. A total imersão nos negócios, em seus estágios iniciais usualmente leva os empreendimentos à um cenário vulnerável e sujeitos a muitas restrições e, por isso, a prudência e cautela devem ser redobradas. Uma preparação não adequada e superficial é um pré-requisito a um provável insucesso, mesmo porque um processo de modelagem bem elaborado, na melhor das hipóteses, aumenta as chances de sucesso almejado.

### **Dimensões da Gestão da Inovação**

Para elucidar o contexto de atuação dos *foodtrucks*, é necessário conhecer a estrutura em que o negócio será inserido, sendo através do plano de negócio o modelo usualmente indicado na análise dos mercados. Segundo Terra (2012), não basta ter ideias, recursos financeiros, investimentos em publicidade ou um bom projeto de inovação, o que individualiza as organizações inovadoras é ter um DNA totalmente distinto dos demais.

Integrando todos os setores envolvidos, para Zogbi (2008), a gestão da inovação é um sistema de trabalho praticado especificamente para possibilitar a inovação e a competitividade, proporcionando resultados positivos conforme os objetivos estabelecidos pelos gestores. Bessant e Tidd (2009) citam que o sucesso do processo de inovação depende de elementos tais como: recursos, o que inclui pessoas, equipamentos, conhecimento, dinheiro e capacidades da organização para geri-los. Contudo, o conceito pode ser apresentado como uma mudança no estado natural das coisas, obtido através de alterações significativas e implantadas com sucesso nos serviços, produtos e processos (FREITAS FILHO, 2013).

#### **Dimensão 1: estratégia e objetivos de inovação**

Inovar, segundo Freitas Filho (2013), é a capacidade das pessoas em fazer uso de sua criatividade, conhecimentos e habilidades na geração de uma transformação que altere o status de um produto ou serviço, de uma nova tecnologia, processo produtivo, ou ainda relacionado a criação de um novo mercado ainda não explorado e, desta forma, explorado através de diferentes perspectivas.

A inovação parte da premissa de que a estratégia possui associação com a busca de uma posição diferenciada e rentável no mercado. Para isso, deve-se estabelecer um relacionamento com o planejamento estratégico necessário a fim de detectar as oportunidades que ocasionarão o diferencial do modelo corporativo de negócios, tais como: identificação das oportunidades para inovar, tipos de inovação, posicionamento da organização para inovar, desenvolvimento de novos negócios,

estratégia de inovação e tecnológica, metas específicas para inovação e, por fim, a gestão de portfólio (TERRA, 2012).

#### Dimensão 2: Modelo organizacional e governança para inovação

Todos os processos são relevantes e interdependentes. Organizações inovadoras possuem estruturas planas e implementam processos que facilitam a comunicação entre todos os colaboradores com estruturas mais flexíveis. Refletindo-se sobre estas questões, uma empresa inovadora deve abranger três tópicos dentro deste conceito: a solução indicada deve ser única e atraente aos clientes, devendo existir uma transformação de conceito; criar benefícios competitivos e deve gerar valor aos empresários (TERRA, 2012).

Ao se definir a inovação dentro das organizações, os tópicos devem ser, de algum modo, quantificados através de critérios objetivos para cada projeto, concluindo se são ou não inovadores. Zogbi (2008) reitera que para aferir a inovação, é necessário possuir também medidas próprias para avaliar os processos implantados, devendo estas serem feitas sempre pelos gestores da inovação.

#### Dimensão 3: Recursos financeiros

Embora as grandes organizações tratem de ciclos de negócio com previsibilidade e tempo de retorno completamente distintos, grande parte das empresas ainda lida com o orçamento de inovação da mesma maneira como lida com o orçamento operacional (TERRA, 2012). Para que a mudança seja feita, conforme Freitas Filho (2013), de modo a reduzir os riscos de sua implantação, é necessário alinhar as etapas do projeto.

Porém, o tempo para planejar tornou-se cada vez menor dentro das empresas, onde não é permitido uma análise máxima que garanta êxito na implantação da mudança, podendo ser, segundo Terra (2012), igualmente complexo prever o custo de não executar tal tipo de projeto inovador. É necessária a gestão de riscos, centralizar ou descentralizar recursos, disponibiliza-los para inovação, gestão do portfólio e alocação de recursos. Fato é, sem risco, não há inovação significativa ao considerar que a limitação é principalmente de investimentos.

#### Dimensão 4: Pessoas

Ainda que o potencial de inovação tenha associação com algumas características dos indivíduos e com suas condições socioeducacionais, para Terra (2012), muitas lideranças já despertaram para o fato de que o desafio não está relacionado aos estoques, matéria-prima ou energia, mas na subutilização da capacidade de aprendizado e criatividade de seus colaboradores, fornecedores e clientes em duas vertentes: fenômeno social e atividades humanas.

Logo, Freitas Filho (2013) afirma que a criatividade possui a capacidade de gerir novas ideias e propor soluções diferenciadas. Sendo de forma individual, coletiva, por uma organização ou uma equipe, a criatividade nas empresas inovadoras é o caminho mais adequado na geração de novos processos a serem implantados. A conjunção dessas perspectivas permite estabelecer que as empresas, para inovar, necessitam desenvolver uma relação diferenciada com “pessoas”, pois são as únicas capazes de gerar o conhecimento necessário para a inovação (TERRA, 2012).

#### Dimensão 5: Gestão do conhecimento e infraestrutura tecnológica

Nesta dimensão é abordado o foco em dois termos: ciência, resultado lógico das ideias e ações que auxiliam os gestores na descoberta progressiva das estruturas

dos sistemas existentes e suas formas de funcionamento e tecnologia, conjunto de conhecimentos, princípios científicos, que se aplicam em determinados modelos de negócio (FREITAS FILHO, 2013). Contudo, Terra (2012) afirma que embora muitas empresas não tenham uma estratégia explícita de gestão do conhecimento, nem uma área formalmente explícita designada para isso, é evidente que organizações líderes, de rápido crescimento e sucesso gerenciam, ainda que de forma intuitiva, o conhecimento organizacional. A ação deste conhecimento, portanto, está no coração da inovação, de sustentabilidade e expansão saudável das organizações.

A crescente complexidade do mundo atual e a impossibilidade de estarmos plenamente informados tornam a gestão de redes pessoais um trabalho importante como qualquer outro. Juntamente com as ferramentas on-line, presente neste universo digital, no qual tudo fica registrado, as ideias e os conhecimentos ali compartilhados são apenas uma parte da cadeia de valor a partir do conhecimento e da inovação (BESSANT; TIDD, 2009).

#### Dimensão 6: Geração de ideais e insights (*fuzzy front-end*)

A parte central das dimensões referem-se ao método de inovação *per se*. Este, por sua vez, é dividido em duas grandes partes: (1) *fuzzy front-end* (pensamento divergente) e (2) *back-end* (pensamento convergente). Nas atividades empresariais governadas pelo pensamento divergente, ou seja, a busca por soluções que gerem novo valor aos clientes se torna o desafio do pensamento, quebrar os limites existentes no indivíduo e na empresa.

A fase de geração de ideais, insights (intuições) também pode ser dividida em duas macro etapas: descobrir (informações a respeito do mercado e outras interações que devem ser descobertas e possibilitar a geração e o registro de ideias) e enriquecer (compreensão das informações coletadas alinhada aos objetivos da empresa). Dessa forma, os colaboradores contribuem não apenas com os resultados específicos decorrente das inovações que surgem nos processos de análise, mas igualmente para formação de uma cultura de melhoria contínua, valorização da capacidade criativa de cada indivíduo e abertura para proposições e ideais.

#### Dimensão 7: Processos e estruturas para implementação

Segundo Terra (2012), as fases iniciais das atividades do processo de inovação (*fuzzy front-end*) só geram valor se forem implementadas (*back-end*) através de métodos, técnicas e formas de organização dos processos de implementação de ideias criativas geradas durante todo o processo. Dentro destes conceitos, três desafios gerenciais para implementação de inovações devem ser analisados: escolha (definir o conjunto de ideias), gestão dos projetos (estratégias corporativas) e integração de funções (quanto maior a integração, maior é o potencial de aceleração do projeto). Resumidamente, os gestores devem avaliar as características de cada processo de inovação, para que as inflexões de pensamento divergente-convergente possam acontecer de forma espontânea e sem ruídos (BESSANT; TIDD, 2009).

#### Dimensão 8: Mensuração e recompensas

As teorias sobre a motivação e recompensa estão sempre sinalizando para o fato de que existem níveis mínimos de remuneração que necessitam ser pagos para não causar insatisfação, e que a satisfação não é o oposto da insatisfação. Satisfação, sobretudo, tem a relação com a própria natureza e ambiente do trabalho, dos desafios específicos e do reconhecimento pelos pares, superiores e, em determinados casos, empresa e sociedade como um todo (TERRA, 2012). Isso deriva do conceito de

motivação, que é uma combinação de motivação extrínseca (concebida pelo ambiente) e intrínseca (paixão trabalho desenvolvido).

Logo, Zogbi (2008) reafirma que todo o processo de inovação exige muita dedicação e motivação dos colaboradores, tornando estas, características essenciais para à gestão. Dessa forma, o ganho de todos acaba sendo um pré-requisito para viabilizar a inovação, ou seja, para ser inovador também precisamos inovar no formato de remunerar as pessoas, dando-lhes a devida recompensa pelo comprometimento.

#### Dimensão 9: Cultura Organizacional

O ambiente social influencia na periodicidade e na expressão do comportamento inovador. É nas relações interpessoais e nos processos existentes entre os diversos colaboradores dentro da organização que a inovação surge. A cultura organizacional constituída por sua missão e valores deve ser ancorada e instituída por meio de atos simbólicos e ações da alta administração que reconhecem fatos, notícias e pessoas que exemplificam os valores almejados (TERRA, 2012). Para engajar os funcionários em uma visão mais ambiciosa de inovação, é necessário modificar o cerne do modelo de gestão da empresa, papel presente da alta administração, discurso adequado ao novo DNA inovador.

Freitas Filho (2013) complementa que a cultura organizacional se constrói através de seus próprios valores, que muitas vezes estão definidos de modo que todos os colaboradores compreendam e pratiquem. Quanto mais rica e inovadora for sua vivencia, maior será a viabilidade de ter uma cultura organizacional voltada à inovação do setor em que está atuando.

#### Dimensão 10: Colaboração interna e externa

A questão da colaboração para inovação é tão essencial e, em alguns casos, tão central para estratégia de inovação de algumas empresas que o tema poderia ser tratado totalmente integrado na primeira dimensão. No entanto, algumas características facilitam a colaboração interna e externa, como: layouts que permitam a interação profissional e a troca de informação; materiais de pesquisa para estimular o aprendizado, criatividade e a inovação e alianças e parcerias que não restringem ao desenvolvimento e sim abrangem diversas áreas da organização (TERRA, 2012).

Contudo, é necessário, de tempos em tempos, acompanhar a inovação das transformações organizacionais que visam novos contextos econômicos, sociais, regulatórios, ambientais, tecnológicos e concorrenciais, buscando assim um modelo inovador equilibrado, com estratégias alicerçadas na cultura e metas estabelecidas pelas organizações.

### METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos foram baseados em uma pesquisa exploratória e qualitativa, definida segundo Gil (2008), Martins (2009) e Richardson (2012) como um modelo preciso de delineamento de temas pouco explorados que visam esclarecer, desenvolver e modificar conceitos no âmbito geral do estudo.

A técnica de coleta de dados escolhida para a pesquisa se deu por meio de entrevista em profundidade semiestruturada, utilizando-se uma abordagem direta. O modelo semiestruturado, segundo Marconi (2002) é um modo de explorar mais amplamente um assunto; em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de um diálogo informal.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro com as dimensões da gestão da inovação contendo 15 questões relevantes ao tema e problema de



pesquisa, tendo como foco comparar os *foodtrucks* selecionados por conveniência em Porto Alegre com as dimensões da gestão da inovação as quais foram detalhadas no referencial teórico. A escolha pela cidade de Porto Alegre se deu por conta da constatação do grande crescimento no segmento de comida de rua na região nos últimos anos, principalmente a partir de fevereiro de 2016, com a criação da lei que regulamentou a gastronomia itinerante.

No quadro 1, a seguir, apresenta-se a caracterização dos entrevistados.

**Quadro 1** – Caracterização dos entrevistados

Apelido	Gênero	Idade	Formação	Segmento
Entrevistado 1	Masculino	32 anos	Superior Incompleto em Direito	<i>food; beer</i>
Entrevistado 2	Feminino	21 anos	Engenharia agroindustrial	<i>food</i>
Entrevistado 3	Masculino	26 anos	Publicidade	<i>beer</i>
Entrevistado 4	Masculino	27 anos	Administração de empresas	<i>food</i>
Entrevistado 5	Masculino	37 anos	Segundo grau completo	<i>beer</i>
Entrevistado 6	Masculino	50 anos	Segundo grau completo	<i>food</i>

**Fonte:** elaborado pelos autores

A análise dos dados foi baseada na técnica de análise de conteúdo, que compreendeu três etapas fundamentais: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial de Bardin (2011). A interpretação dos dados coletados foi realizada a partir do sistema categorial, cujas categorias foram definidas *a priori*.

Entre as diferentes técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e mais empregada, conforme Richardson (2012) é a análise por categoria, baseada na decodificação de um documento em diversos elementos, escolhendo dois tipos de temas: principais, definindo o conteúdo da parte analisada de um texto e secundários, especifica diversos aspectos incluídos nos temas principais.

Bardin (2011) completa que a análise por categorias funciona por desmembramento dos textos em unidades, de modo a investigar os temas de maneira rápida e eficaz na condição de se aplicar os discursos em uma análise posterior, analisando o que cada unidade possui em comum com outras. Desde modo, o que permite o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Apresentam-se a seguir, as dimensões da gestão da inovação sob a ótica dos empresários do setor de *foodtruck*.

### Dimensão 1 – Estratégia e objetivos de inovação

Considerando o fator estratégia e objetivos de inovação, Freitas Filho (2013) pondera que inovar é a capacidade das pessoas em fazer uso de sua criatividade, conhecimentos e habilidades na geração de uma transformação que altere o status de um produto ou serviço, de uma nova tecnologia, processo produtivo, ou ainda, relacionado a criação de um novo mercado ainda não explorado. Nesse contexto, a inovação e o modelo de negócio para os entrevistados é o principal fator considerado para abertura de um *foodtruck*.

O Entrevistado 5 ressalta que a ideia surgiu a partir da reutilização de um dos veículos que possuía na empresa de transporte, “[...] uma caminhoneta lá, que não se enquadrava”. Para Terra (2012), esta inovação parte da premissa de que a estratégia possui associação com a busca de uma posição diferenciada e rentável no mercado. Complementando este posicionamento, o Entrevistado 2 afirma que a inovação surgiu a partir de uma necessidade: “Consideramos o desenvolvimento de um novo negócio, um negócio que não existia ainda na nossa cidade [...]”. Desta forma, inova-se sistematicamente, estabelecendo um relacionamento com o planejamento estratégico necessário para identificar as oportunidades que ocasionarão o diferencial do modelo corporativo de negócios (TERRA, 2012).

Nos relatos dos entrevistados verifica-se que os motivos que levaram à abertura do empreendimento se deram, primeiramente, devido à oportunidade de renda extra, a possibilidade de locomoção e possibilidade de realização de um sonho. O que permite inferir que a teoria abordada no referencial teórico quanto a esta dimensão aplica-se no contexto de *foodtrucks*.

### **Dimensão 2 – Modelo organizacional e governança para inovação**

Ao se definir, segundo Freitas Filho (2013), a inovação dentro das organizações, os tópicos devem ser, de algum modo, quantificados através de critérios objetivos para cada projeto, concluindo se são ou não inovadores. Neste conceito, seguir um modelo para implementar os processos de inovação dentro de um *foodtruck* se tornam essenciais nos primeiros anos de atividade do empreendimento, de modo a garantir a estabilidade do negócio perante a concorrência. Contudo, o Entrevistado 2 relata que, no seu empreendimento, ele não costuma aplicar modelos pré-estabelecidos, como ele relata: “Não usamos nenhum modelo, bem pelo contrário, procuramos fugir do que todos estavam usando [...]”.

Zogbi (2008) reitera que para ponderar a inovação, é necessário possuir também medidas próprias para avaliar os processos implantados, devendo estas serem feitas sempre pelos gestores da inovação. Logo, o Entrevistado 1 afirma no diálogo sobre a importância de seguir um modelo que auxilie na implementação da inovação em um primeiro momento “[...] sim, o que é o atrativo e, que é diferente da concorrente”.

Para Terra (2012), dentro de um contexto relacionado ao modelo organizacional e de governança, todos os processos são relevantes e interdependentes. Relacionado a este pensamento, os entrevistados efetuaram pesquisas no segmento de atuação, buscando melhorias que os diferenciasse dos demais concorrentes no segmento estudado.

### **Dimensão 3 – Recursos financeiros**

Embora, de acordo com Terra (2012), as grandes organizações tratem de ciclos de negócio com previsibilidade e tempo de retorno completamente distintos, grande parte das empresas ainda lida com o orçamento de inovação da mesma maneira como lida com o orçamento operacional. Nessa questão, os entrevistados informam que destinam parte de seus recursos para inovação do investimento, mais precisamente em sua manutenção constante, devido ao fato do desgaste do veículo em locomoção. Todavia, as verbalizações traduzem esse conceito: “[...] no início eu tinha um cuidado maior com isso, com as embalagens, no caso quando eu fazia pizza” (ENTREVISTADO 1); “[...] não temos uma porcentagem fixa destinada para este tipo de mudança. Mas sempre que temos caixa positivo ou notamos que estamos muito tempo parados, resolvemos mudar algo” (ENTREVISTADO 2).

Em face dos relatos, é possível afirmar que os entrevistados acreditam que para se destacar diante da concorrência é necessário destinar recursos para melhoria do *foodtruck*, haja vista que os benefícios se estendem tanto ao empreendimento, quando ao cliente. Não deixando também, de observar os custos implícitos em marketing, participação em eventos e colaboradores, a seguir abordada como uma das dimensões utilizadas no estudo sobre os *foodtrucks*.

#### **Dimensão 4 – Pessoas**

Ainda que o potencial de inovação tenha associação com algumas características dos indivíduos e com suas condições socioeducacionais, para Terra (2012), muitas lideranças já despertaram para o fato de que o desafio não está relacionado aos estoques, matéria-prima ou energia, mas na subutilização da capacidade de aprendizado e criatividade de seus colaboradores, fornecedores e clientes. Nesse contexto, o Entrevistado 5 relata a importância das pessoas no depoimento a seguir:

Nós temos uma página no face [...] que o pessoal fica ligando: vocês vão estar aonde? Ah! Vocês vão vir para Porto Alegre? Ou, em que lugar vocês vão estar? E assim nós vamos indo [...] então a ideia em si já se vendeu. E isso foi graças aos pioneiros, às primeiras pessoas que entraram e começaram a fazer o *beer truck*, o *food truck* e que introduziram isso aqui no Rio Grande do Sul e eles fizeram um trabalho tão bem feito, que eles se auto-promove. E se você tiver um produto de qualidade, e você for uma pessoa que [...] tem que ter o toque pro comércio. [...] eu agradeço aos primeiros que fizeram, que conseguiram fazer algo tão bem feito que os outros que vierem agora poderão aproveitar o que já está construído (ENTREVISTADO 5).

Embora a dimensão aborde a relação entre colaboradores, fornecedores e clientes, os entrevistados 2, 3 e 4 relatam não possuir colaboradores, devido ao tempo de negócio e de sua atuação ainda ser familiar, restringindo-se apenas ao relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores. Logo, os entrevistados 1, 5 e 6 buscam colaboradores com perfil mais jovem, comunicativos e com aptidão para o comércio, introduzindo-os de forma positiva ao modelo de negócio.

Na visão de Terra (2012), as empresas, para inovar, necessitam desenvolver uma relação diferenciada com “pessoas”, de modo interno e externo, individual e coletivo. Com a capacidade de desenvolver vínculos produtivos com as “pessoas”, pois são as únicas capazes de gerar o conhecimento necessário para a inovação. Nesse contexto, o Entrevistado 6 menciona: “[...] até chegar no momento de abrir as portas para começar o trabalho, temos que estar bem motivado, tem que tá de bem com a vida, fazendo aquilo que gosta e com o máximo de dedicação.”.

#### **Dimensão 5 – gestão do conhecimento e infraestrutura tecnológica**

Nesta dimensão é abordado o foco em dois termos: ciência, resultado lógico das ideias e ações que auxiliam os gestores na descoberta progressiva das estruturas dos sistemas existentes e suas formas de funcionamento e tecnologia, conjunto de conhecimentos, princípios científicos, que se aplicam em determinados modelos de negócio (FREITAS FILHO, 2013).

Segundo os entrevistados, a questão da parceria na divulgação e participação em eventos é relevante nesse modelo de negócios, fazendo com que a rede de

parceiros alavanque o negócio já estruturado, “[...] um projeto bem bacana, [...] apoiar aquele que apoia; o food que apoia, o beer que apoia, então a gente tá sempre tentando um dar apoio pro outro, um ajudar o outro, [...] e a gente cuida muito disso, a ética do teu colega.” (ENTREVISTADO 5).

A crescente complexidade do mundo atual e a impossibilidade de estarmos plenamente informados tornam a gestão de redes pessoais um trabalho importante como qualquer outro, ampliando assim as fronteiras que conectam uma rede à outra. As ferramentas on-line, presente neste universo digital, no qual tudo fica registrado, as ideias e os conhecimentos ali compartilhados são apenas uma parte da cadeia de valor a partir do conhecimento e da inovação. (TERRA, 2012). Esta afirmação pode ser observado no diálogo dos entrevistados ao mencionarem que o “[...] controle é apenas por um aplicativo gratuito no celular, aonde a gente bota o faturamento diário e lança as contas e os gastos, tanto para ver o faturamento real no final” (ENTREVISTADO 3); “Temos apenas planilhas com valores e gráficos, não temos nada voltado a sistema pago ou auxílio nessa situação” (ENTREVISTADO 4).

Contudo, os entrevistados demonstram seguir com rigidez a utilização dos recursos tecnológicos de gestão para gerir os *foodtrucks*, alguns utilizando aplicativos gratuitos, mas que auxiliam na precisão das informações requeridas.

### **Dimensão 6 – Geração de ideias e insights (*fuzzy front-end*)**

Nas atividades empresariais governadas pelo pensamento divergente, ou seja, a busca por soluções que gerem novo valor aos clientes se torna o desafio do pensamento; quebrar os limites existentes no indivíduo e na empresa. Esta fase, focada na implementação, é comumente conhecida como *back-end* e é tratada complementarmente na dimensão 7. Deste modo, por mais rica e interessantes que sejam as ideias concebidas, nunca haverá receitas suficientes para financiar e executar todas as ideias (TERRA, 2012).

Nesta questão, os entrevistados foram unânimes em dizer que a qualidade está em primeiro lugar na análise de valores gerados aos clientes, ressaltando que buscam se enquadrar nas exigências do mercado, como destacam os diálogos: “O que a gente faz é se enquadrar [...] até mesmo promoções né. A gente tem cartões fidelidade [...] ou promoções via rede social, tem compartilhamento de páginas com alguns sorteios.” (ENTREVISTADO 3); O Entrevistado 2 complementa: “Observamos muito sobre a atuação do mercado, eu não dividiria em semestres, dividiria em determinados lugares. Temos diferentes tipos de clientes.”

Dessa forma, Terra (2012) afirma que os colaboradores contribuem não apenas com os resultados específicos decorrente das inovações que surgem nos processos de análise, mas igualmente para formação de uma cultura de melhoria contínua, valorização da capacidade criativa de cada indivíduo e abertura para proposições e ideais. Reforçando também, segundo o Entrevistado 4, há a importância de ouvir a opinião e sugestão de seus clientes, buscando soluções para gerar valor aos clientes.

### **Dimensão 7 – Processos e estruturas para implementação**

Dentro desta questão, o conceito estudado aplica-se ao diálogo do Entrevistado 2 que relata: “Utilizamos os processos e estruturas para implementação.”

Ainda no pensamento de Terra (2012), quando uma ideia avança em definição e compreensão a ponto de ser possível ser avaliada, abre-se um espaço significativo de atuação para aplicação de ferramentas de gestão para tornar-se uma ideia em inovação com resultados mensuráveis. O que é perceptível no diálogo dos entrevistados: “Surgiu a ideia de uma foto [...], uma Kombi parecida com a minha, com

teto aberto, do mesmo jeito, eu fui pesquisando e; isso há cinco anos atrás, e agora aproveitando [...] esse embalo aí, de *foodtrucks* e dessa onda mais cult” (ENTREVISTADO 1); “[...] vontade de ter o seu negócio próprio, a gente viu um modelo, gostou e decidiu criar. A partir disso, viu quanto poderia ser gasto para montar e em quanto tempo esse valor retornaria” (ENTREVISTADO 3).

Em face aos relatos, os entrevistados intuitivamente aplicam, dentro destes conceitos, os três desafios gerenciais para implementação de inovações no *foodtruck*: a escolha do conjunto de ideais, gestão dos projetos e a interação de funções adequadas, alinhados com a demanda do mercado. Esta afirmação se torna perceptível nas falas dos entrevistados 1, 3 e 4 ao relatarem a vontade de abrir o próprio negócio a partir de análise minuciosa dos prós e contras até o momento da escolha do produto a ser comercializado, seguindo o momento em ascensão dos *foodtrucks*. Logo, os entrevistados 5 e 6, que possuem negócios estabelecidos em outro ramo de atuação, resolveram arriscar e colocar em prática a vontade de ter este modelo de negócio, sem pesar na decisão a possibilidade de o mesmo não alavancar.

### **Dimensão 8 – Mensuração e recompensas**

Todo o processo de inovação, segundo Zogbi (2008), exige muita dedicação e motivação de todos, contudo, estas recompensas para os entrevistados 2, 3, 4 e 5 resume-se a uma equipe contratada para auxiliar nas atividades do negócio, pois ainda trabalham em um sistema de colaboração entre sócios ou familiares, devido ao tempo de negócio. O Entrevistado 1 trabalha com um sistema de bônus por venda de produto, para que os colaboradores se mantenham motivados ao oferecer os produtos, ele relata: “vendeu cinquenta pizzas, [...] vai ter um bônus [...] vendeu cem pizzas, vai ter um bônus maior ainda”.

Nesse contexto, é possível perceber os conceitos da dimensão 8 na combinação de recompensas e punições para induzir o comportamento almejado dos empresários com seus colaboradores em um sistema de motivação extrínseca. Quanto aos empresários que mencionaram não possuir colaboradores, entende-se que esta atuação não se resume apenas ao conceito de empregado e empregador, mas vai além, como comenta Terra (2012) sobre a motivação intrínseca: paixão pelo trabalho desenvolvido. As pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas, sobretudo pelo interesse, satisfação e desafio do trabalho em si, e não por pressões externas.

### **Dimensão 9 – Cultura organizacional**

Para Terra (2012), o ambiente social influencia na periodicidade e na expressão do comportamento inovador. É nas relações interpessoais e nos processos existentes entre os diversos colaboradores dentro da organização que a inovação surge. No entanto, os entrevistados 2 e 6 mencionam não possuir uma cultura organizacional, mas que futuramente podem trabalhar esta questão, o que pode ser verificado nos diálogos a seguir: “Ainda não constituímos, mas sabemos da importância, já que está nas nossas listas de coisas que ainda faltam fazer” (ENTREVISTADO 2); “[...] não cheguei a pensar sobre isso não [...] a resposta não tenho em mente, mas futuramente seria” (ENTREVISTADO 6).

Ainda no pensamento de Terra (2012), para engajar os funcionários em uma visão mais ambiciosa de inovação, é necessário modificar, em alguns casos, o cerne do modelo de gestão da empresa, papel presente da alta administração, discurso adequado ao novo DNA inovador, o que pode ser verificado no depoimento a seguir:

É, digamos que a gente tem missão e visão, mas não tem assim um registro [...] quando a gente criou, estipulamos que íamos seguir por essa linha; o nosso *truck* é um *truck* retrô, um *truck* antigo e a gente vai seguir essa linha dum veículo clássico. [...] E diferencial dos outros. Mesmo que a gente tenha dois ou três *trucks*, a gente sempre vai seguir nessa linha que é a nossa identidade e chame atenção sem perder a sua raiz. (ENTREVISTADO 3).

Assim, o Entrevistado 1 afirma constituir sua cultura organizacional através da postura honesta com seus produtos e preços, onde relata: “[...] sempre sou honesto né. Com o valor, com o preço. [...] primo pela qualidade dos meus produtos, [...] com todo carinho, com todo o cuidado”. Complementarmente, o Entrevistado 4 pratica o atendimento personalizado: “Sim, nosso foco é deixar bem claro para os clientes que trabalhamos com matéria prima de qualidade, que nosso atendimento é personalizado”.

### **Dimensão 10 – Colaboração interna e externa**

A questão da colaboração para inovação é, conforme Terra (2012), tão essencial e, em alguns casos, tão central para estratégia de inovação de algumas empresas que o tema poderia ser tratado totalmente integrado na primeira dimensão. No entanto, algumas características facilitam a colaboração interna e externa trabalhada pelos *trucks*: redes sociais e observação dos concorrentes, de modo a almejar a melhoria contínua do negócio, conforme depoimento do Entrevistado 3:

É! Isso se resume oitenta, noventa por cento em redes sociais né. Tanto quanto, [...] na observação e na troca de informações com os concorrentes. [...] acompanhando as páginas dos concorrentes. Vendo, o quanto eles se movem, [...] pra sempre saber se tá no mesmo caminho, se a gente tá melhor ou tá pior. [...] O foco total é em rede social, [...] olhar os concorrentes, cuidar os seus passos, pra captação de informação, pra criação de novos projetos. (ENTREVISTADO 3).

Para o Entrevistado 5, o trabalho realizado com panfletagem, patrocínio de páginas no Facebook e propagandas nas rádios fazem o marketing ideal para divulgar o trabalho realizado, o que está exemplificado no relato: “Bom, isso são coisas assim que o pessoal trabalha muito forte, principalmente o pessoal da AGIRS, [...]. A gente trabalha com panfletagem, patrocina páginas no Facebook, internet, a gente faz panfletagem, a gente tenta, conversa com o rádio” (ENTREVISTADO 5).

Complementarmente, o Entrevistado 4 entende que a colaboração interna e externa tratada na dimensão deve estar alinhada às seguintes atitudes: “[...] estar todos os dias pesquisando, olhando sites, face, blogs, revistas, buscando outros truckeiros para fazer parcerias”. Já o Entrevistado 6 busca o trabalho em equipe de forma que todos os colaboradores estejam alicerçados na cultura do empreendimento, de modo a não existir nenhum tipo de competição, onde conclui: “[...] eles estão sempre observando e todos eles têm vontade de ter uma liderança [...] vemos algumas coisas diferentes que pudessem agregar dentro do nosso *foodtruck* [...]”, buscando dessa forma o trabalho em um ambiente familiar, descontraído e que vise a renovação e o aprendizado com ideias diferentes observadas externamente.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como propósito ampliar o conhecimento sobre a gestão da inovação, considerando a sua influência direta no processo de gestão dos

*foodtrucks*. Foi observado na pesquisa que as dimensões levantadas no estudo exploram através de diferentes perspectivas as motivações dos empresários do setor quanto à abertura do empreendimento de forma mensurável em oportunizar uma renda extra, locomoção e realização de um sonho. Dentro destes conceitos, seguir um modelo para implementar os processos de inovação é praticamente inevitável nos primeiros anos de atividade, de modo a subsidiar a estabilidade do negócio perante a concorrência, efetuando pesquisas contínuas no segmento de atuação que os diferenciassse dos demais concorrentes.

Quando se abordou o tema inovação com os empresários, foi perceptível a complexidade em prever o custo de não executar tal tipo de projeto inovador, o que requer flexibilidade e gestão de riscos. Contudo, os entrevistados acreditam que mesmo havendo esta imprevisibilidade, para se destacar diante da concorrência é necessário destinar recursos para melhoria do *foodtruck*, não deixando também de observar os custos implícitos em marketing, participação em eventos e colaboradores. Complementarmente, embora uma das dimensões abordadas trate da relação entre colaboradores, fornecedores e clientes, percebe-se que devido ao tempo de negócio e de sua atuação ainda ser familiar, os entrevistados restringiram-se apenas ao relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores, não considerando no momento, os colaboradores que irão auxiliá-los na atuação dos *foodtrucks*. No que tange à questão da colaboração para inovação é tão essencial e, em alguns casos, tão central para estratégia de inovação de algumas empresas que algumas características facilitam a colaboração interna e externa trabalhada pelos *foodtrucks*: redes sociais e observação dos concorrentes, de modo a almejar a melhoria contínua do negócio.

Intimamente ligados às dimensões estudadas, os entrevistados afirmam prezar muito pela questão da parceria na divulgação e participação em eventos, fazendo com que a rede de parceiros alavanque o negócio já estruturado, não apenas através dos grupos de *WhatsApp*, mas também buscando prefeituras parceiras que abracem a ideia de humanização dos espaços públicos, a qual é tida como uma estratégia promissora, beneficiando assim a população e empresários do setor.

Nas atividades empresariais a busca por soluções que gerem novo valor aos clientes, focando na implementação, na importância de ouvir a opinião e sugestão de seus clientes é perceptível nos empresários abordados na pesquisa. Por conseguinte, nas fases iniciais das atividades do processo de inovação, os entrevistados intuitivamente aplicam os três desafios gerenciais estudados para implementação de inovações em um *foodtruck*: a escolha do conjunto de ideais, gestão dos projetos e a interação de funções adequadas, alinhadas com a demanda do mercado, a partir de análise minuciosa dos prós e contras até o momento da escolha do produto a ser comercializado.

Em todo processo de inovação estudado e, até mesmo em outros contextos abordados na literatura, a mensuração e recompensas é um tema vital para o sucesso dos empreendimentos. Nas relações interpessoais e nos processos existentes entre os diversos colaboradores no universo do *foodtruck*, os entrevistados mencionam não possuir uma cultura organizacional, mas que futuramente podem analisar os norteadores da empresa. Em face ao exposto, entende-se que, dentre as percepções dos entrevistados em relação à cultura organizacional para o tema inovação, os conceitos abordados pelos autores se aplicam.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRASIL. Comércio ambulante: Lei nº 10.605/2008. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=176955>>. Acesso em: 22 mai. 2016. Porto Alegre: 2008.
- BRASIL. Gastronomia itinerante: Lei nº 12006/2016. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=316415>>. Acesso em: 22 mai. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.
- DORIGON, Caio B.; BONAMIGO, Irme Salete; MALHEIROS, Patricia de G. De estigma à valorização: panoramas da comida de rua a partir da cidade de Porto Alegre. In: VII ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DE CONSUMO; III ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTUDOS DE CONSUMO; I ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO CONSUMO: Mercados contestados – As novas fronteiras da moral, da ética, da religião e da lei, 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2014. p. 1-10.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.
- FREITAS FILHO, Fernando Luis. **Gestão da Inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IBGE. Índices nacionais de preços ao consumidor. 2016. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/ipca-inpc\\_201603comentarios.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201603comentarios.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2016.
- \_\_\_\_\_. Índices nacionais de preços ao consumidor. 2017. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/236/inpc\\_ipca\\_2017\\_mar.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/236/inpc_ipca_2017_mar.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2017.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PERTILE, Krisciê. Comida de Rua: Relações Históricas e Conceituais. *Revista Rosa dos Ventos*, 5(2) 301-310, abril-junho, 2013.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SEBRAE. Como montar um food truck. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-food-truck,8aea5c669e2df410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. Aprenda a fazer um Plano de Negócio. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-de-negocio,30a20170a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21 mai. 2016.



TERRA, Jose Cláudio et al. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.